



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة اعمال

دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل أداء المعرفة وأثرهم على أداء المنظمة
(دراسة حالة)

اعداد الطالب

محمد حمد العتيبي

اشراف

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي: 2024

المقدمة:

تعد القيادة في منظمات الأعمال المحرك الرئيسي لعملها لما لدورها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة من

خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة.

و قد تعددت نظريات القيادة و أنماطها بشكل كبير فهناك أولاً القيادة السلطوية حيث يحدد القائد بمفرده أهداف المنظمة

والإجراءات الواجب اتباعها و يكون ذلك باستشارة الأفراد العاملين تحت سلطته و هناك أيضاً القيادة الديمقراطية و هي مخالفة

للنمط القيادي السابق، انها تعمل على مبدأ مشاركة جميع الأفراد العاملين بتحديد أهداف منظماتهم و الإجراءات و الخطوات

اللازم تباعها لتحقيقها. كما توجد أيضاً القيادة التفويضية التي يقوم فيها القائد بإعطاء صلاحيات للمرؤوسين باتخاذ القرارات

التي يرونها مناسبة للموقف الذي يواجهونه.

إن هذا النمط القيادي يعتمد و بشكل كبير على قدرة العاملين في المنظمة على تحليل الموقف و اتخاذ القرار المناسب. و

بالرغم من عدم تدخله المباشر. يكون القائد هو المسؤول الرئيس عن القرارات التي يتم اتخاذها وهناك القيادة الموقفية التي

يتبنى القائد فيها النمط القيادي الذي يراه مناسباً. حسب الموقف الذي يواجهه القائد في المنظمة

لقد أدت التغيرات السريعة التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم في بيئة عملها جعل هذه الأنماط القيادية التقليدية ذات

تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين فيها و مواجهة المنافسة ،لذا كان من الضروري إيجاد نمط قيادي جديد يضمن

للمنظمات تحسين أداء عاملها بشكل مستمر وتعمل أيضا على ضمان استمرارية عملها و مواكبة جميع التغيرات التي

تحصل في بيئة عملها بل أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير . و ظهر لهذه الغايات نمط القيادة التحويلية و

أصبح أساسا لدارسة القيادة الذي استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة القيادة. وقد ظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد

"Burns,1978" في كتابه "القيادة" Leadership الذي أوضح فيه أن القيادة التحويلية تهدف للتمييز بين القادة الذين

يعملون على بناء علاقات هادفة و بناءة مع مرؤوسيهـم، وبين أولئك الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع

بهدف الحصول على النتائج المرجوة (Burns, 1978)

وقد عرف (Burns, 1978 : 120) القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد و التابع له

للنهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية الأخلاق ". أما (Bass, 1988) فيرى أن القيادة التحويلية

تسعى للنهوض بشعور الآخرين أو التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار و القيم الأخلاقية كالحرية و العدالة الإنسانية التي

يجب أن تتبع بالأساس من أخلاق و قيم القائد .

إن القيادة التحويلية ومن خلال المعايير الشخصية التي تم ذكرها تستطيع أن تحدث تغييرا في معتقدات و توجهات الأف

ارد العاملين نحو الأفضل بهدف تحقيق المصلحة العامة للعاملين تحسين أداء المنظمة .

و حسب اعتقاد (Tichy & Devanna, 1990) فإن القيادة التحويلية عملية تتضمن خطوات واضحة و متتالية تبدأ

في الاعتراف بالحاجة إلى التغيير و إيجاد رؤية جديدة لجعل هذه العملية عملا مؤسسيا يشارك فيه جميع العاملين في المنظمة.

إن القيادة التحويلية تضع رؤية واضحة للمنظمة و تعمل على إيجاد أنظمة إدارية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل، كما يجب على هذه الأنظمة أن تكون مرنة و قابلة للتغيير بحيث تتأقلم مع تطورات و تغيرات البيئة التي تعمل فيها المنظمة (Tichy & Devanna, - 1990)

إن هذا النمط القيادي يعمل على إثارة قدرات الأفراد العاملين على تحفيزهم المستمر للعمل بروح الفريق و توحيد الأداء و المشاركة في وضع إستراتيجية و أهداف المنظمة البحث الدائم عن الحلول الإبداعية لمشكلات المنظمة التي تعيق عملها و تؤثر سلبا على تحقيق أهدافها .

و قد تم في هذا البحث دراسة القيادة التحويلية من خلال أبعادها الأربعة التي وضعت على يد (Bass & , 1994 Avolio) في نظريتهم لهذا النمط الإداري و التي تتمثل في الجاذبية أو التأثير المثالي لتحفيز الاستثارة الفكرية و الاعتبارية الفردية وأثر هذه الأبعاد على أداء المنظمة.

إن للقيادة التحويلية دورا أساسيا في التأثير على أداء المنظمة، كما أن العديد من الدراسات حاولت بيان هذا التأثير كما حاولت أيضا ان تبين دور إدارة المعرفة في ذلك لا سيما ان إدارة المعرفة عملية تتيح للقائد القدرة على إنتاج و توزيع المعرفة داخل المنظمة مما يساعد على تنمية الكفاءات فيها و تحسين الأداء . (Yalk, 1999)

و بناء على ما سبق يجب على القائد أن يدير منظّمته على أساس واضح وقائم على أن أداء المنظّمة يعتمد و بشكل

كبير على قدرته في إدارة المعرفة فيها من خلال القدرة على استقطابها و استيعابها، و قدرته على تدفق المعرفة الضمنية أو

الصريحة منها بين جميع أقسام المنظّمة (Nonaka & Takeuchi, 1995) .

و أخيرا إن استخدام و تطوير هذه المعرفة للغايات التجارية يضمن استمرارية عمل هذه المنظّمة بكفاءة و فعالية عاليتين.

لذا سعت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى أثر القيادة التحويلية على المعرفة بأبعادها داخل الشركات و المؤسسات المنتجة

وذلك لأن الانتاج يتطلب الكثير من الخبرات و المهارات و المعرفة ليكون ذا قيمة عالية و منافسا لغيره من المنتجات المشابهة

حيث يكون دور القائد هنا هو العامل الأساس لتحقيق ذلك.

مشكلة الدراسة :

إن تبني القيادة التحويلية في منظّمت الأعمال اليوم يعد من أهم أساليب الحصول على الميزة التنافسية لها خاصة في

ظل العولمة و الانفتاح على لأسواق العالمية، مما يزيد من حدّ أو ش ارسـة المنافسة بين المنظّمت، كما أن تبني هذا النمط

القيادي أصبح من الضروريّات ذلك لما له من تأثير إيجابي في تنبؤ و مواكبة المتغيرات البيئية السريعة ، و لا سيما تلك

التي تعيشها المنظّمت اليوم (Northouse, 2001 : 187)

إن الكثير من المنظّمت لا تكتثرت بطبيعة القيادة الممارسة فيها بل إن المراكز القيادية فيها باتت غاية يحلم المديرون

بالوصول إليها لاستغلالها لتحقيق مصالحهم الشخصية وتحسين أوضاعهم المالية و الاجتماعية، متجاهلين بذلك أهمية دورهم

الرئيس في هذا المنصب ،وهو العمل على تحسين أداء هذه المنظمة و ضمان استمراريته و تخطيط و تنظيم و مراقبة العمل فيها للوصول إلى تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة .

هناك عدد كبير من المنظمات تهمل بشكل واضح أهمية المعرفة و إدارتها و ما لها من تأثير على تحسين أدائها، كما و أن أغلب المديرين لا يدركون أصلا معنى المعرفة و كيفية إدارتها و ما أبعادها و كيفية تأثيرها على عملهم، لذلك فإن هذه الأسباب هي العوامل الرئيسة لفشل العديد من المنظمات، و عدم قدرتها على مواجهة أبسط التحديات و الصعوبات التي تواجهها في بيئة عملها أو الوقوف في وجه المنافسة الخارجية.

إن عدم الاكتراث بنمط القيادة و عدم إدراك أهمية المعرفة جعل الكثير - بل و أغلب -المنظمات العربية ذات تأثير و حضور ضعيف في الأسواق العالمية، كما أدى ذلك إلى ضعفها في منافسة الشركات الخارجية التي باتت منتجاتها تغزو أسواقنا دون مواجهة أية منافسة من قبل شركاتنا الوطنية.

اهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين هما

(1) الجانب النظري للأهمية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أهمية موضوع الدراسة و الذي هو أثر القيادة لتحويلية على المعرفة

داخل شركات المنتجة . أولا ، بما تضيفه من علم ومعرفة حول القيادة التحويلية وأثرها الإيجابي السلبي على أداء

منظمات الأعمال. ثانياً، و ما يمكن أن يكون لإدارة المعرفة دور في ذلك، كما أنني أأمل أن تساهم هذه الدراسة في

إدراك مدى أهمية القيادة التحويلية

المعرفة في منظمات الأعمال و أن تكون نقطة انطلاق لدراسات أخرى حول هذا الموضوع.

(2) الجانب العملي للأهمية:

تكمّن الأهمية العملية لهذه الدراسة في استغلال النتائج التي نأمل الوصول إليها و التي قد يكون لها مساهمة

فعالة في إعادة النظر بالأساليب القيادية التي تتبعها المنظمات و غيرها من مصانع و مؤسسات محلية. كما نأمل

أن تشكل نتائج الدارسة أرضية صلبة تركز عليها جميع المنظمات الوطنية لمواكبة التغيرات البيئية و منافسة

المنظمات الخارجية و تحسين أدائها.

اهداف الدراسة

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل في الكشف عن أثر القيادة التحويلية على المعرفة داخل الشركات و ذلك من

خلال دراسة النقاط الآتية :

1. إظهار مدى تبني شركات المنتجة لأسلوب القيادة التحويلية .

2. إظهار مدى تبني الشركات المنتجة لإدارة المعرفة .

3. بيان أثر القيادة التحويلية على الشركات المنتجة .

4. بيان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الشركات المنتجة .

5. بيان أثر القيادة التحويلية على إدارة المعرفة في الشركات المنتجة

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة البحثية إلى استكشاف دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وتأثيرهما على أداء الشركات

المنتجة، وهو موضوع يثير اهتمام الباحثين والمديرين على حد سواء في مجال إدارة الأعمال والاستراتيجية. يتمحور التساؤل

الرئيسي لهذه الدراسة حول كيفية تأثير أسلوب القيادة التحويلية، الذي يعتبر منهجًا يشجع على التفاعل والابتكار داخل

الشركات، في تعزيز عمليات إدارة المعرفة.

التفاعل بين القادة والموظفين يمكن أن يلعب دورًا محوريًا في تشكيل بيئة تعاونية تسمح بانسياب المعرفة وتبادلها داخل

المؤسسة. بموجب ذلك، ستتناول الدراسة كيفية تطبيق أساليب القيادة التحويلية، التي تركز على تحفيز وتمكين الموظفين

لتحقيق أقصى استفادة من موارد المعرفة داخل الشركة.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم تقييم التأثير المحتمل لهذه العمليات على أداء الشركات المنتجة، مع التركيز على كيفية تحسين

الإنتاجية والابتكار، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في سوق الأعمال المتزايد التحديات.

من خلال الاستجابة لهذه التساؤلات، تهدف الدراسة إلى توفير رؤى عميقة ومفصلة حول كيفية استخدام القيادة التحويلية كأداة استراتيجية لتعزيز إدارة المعرفة وتحسين أداء الشركات، مما يعزز من قدرة الشركات على التكيف والازدهار في بيئة الأعمال الحديثة.

أولاً: : ما مدى تبني الشركات المنتجة نمط القيادة التحويلية ؟

ثانياً: ما اثر تبني نمط القيادة التحويلية على أداء الشركات ؟

ثالثاً : ما مدى تبني لإدارة المعرفة ؟

رابعاً : ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الشركات؟

خامساً: ما اثر تبني نمط القيادة التحويلية على الأداء في الشركات من خلال إدارة المعرفة؟

فرضيات الدراسة

انطلقت فرضيات الدراسة الحالية من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة و منسجمة مع

الطروحات النظرية له ومفسرة لسلوكيات متغيرات النموذج

على النحو الآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعاده (الجاذبية و التأثير المثالي التي تؤثر الاستشارة الفكرية

الاعتبارية الفردية و التمكين) على أداء منظمات الأعمال، ونشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية و التأثير المثالي على الأداء في الشركات

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء داخل الشركات

H01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الأداء في الشركات

H01-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الأداء داخل الشركات

H01-5 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الأداء داخل شركات

الفرضية الرئيسة الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين الشركات

الفرضية الرئيسة الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعاده (الجاذبية و التأثير المثالي) التي تؤثر الاستشارة الفكرية

الاعتبارية الفردية و التمكين) على أداء منظمات الأعمال من خلال إدارة المعرفة

الدراسات السابقة

➤ دراسة (العمري ، 2003) بعنوان " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية و مدى توفر مبادئ إدارة الجودة

الشاملة

➤ دراسة (بني عيسى) 2005) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن

➤ دراسة (البشاشة و الحمد ، 2009) بعنوان " أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية

➤ دراسة (طاشكندي ، 2009) بعنوان " إدارة المعرفة ، أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات

الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة "

➤ دراسة (العزبي ، 2009) بعنوان " أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي

➤ دراسة (عباس ، 2010) بعنوان " سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي

.

➤ دراسة (عبدويان ، 2010) بعنوان " أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية " .

➤ دراسة (Krishnan, 1998) بعنوان " Transformational Leadership : Strategies used by

"Influencing the Followers

➤ دراسة (Alhashmi , Siddiqi & Akhgar, 2005) بعنوان "Management for Business

" Performance Improvement Knowledge

➤ دراسة (Zhou & Uhlaner , 2009) بعنوان " Knowledge Management as a "Strategic Tool

to Foster Innovation of SMEs

المنطلقات النظرية للبحث

لقد حظي مفهوم القيادة التحويلية باهتمام العديد من الكتاب و المفكرين و قد نتج عن هذا الاهتمام كم من الأدب

النظري ، و سيعرض في هذا الفصل من الدراسة جزء مما تناولته هذه الأدبيات ، فالبحت بدأ بالقيادة التحويلية و

أبعادها ثم الانتقال إلى إدارة المعرفة و أنواعها وصولاً إلى علاقة القيادة التحويلية بإدارة المعرفة ، وأخيراً بعلاقتها

معا بأداء المنظمة

القيادة التحويلية

المفهوم والأهمية

القيادة التحويلية عملية يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون روابط تعمل على رفع مستوى الدافعية و الأخلاق عند

كل من القائد و التابع، لذا فإن القائد التحويلي يلبي حاجات الآخرين و دوافعهم في المنظمة و يحاول مساعدتهم في

الوصول إلى أقصى قدراتهم و مهاراتهم، و هو الذي يحاول تغيير القيم التنظيمية المشتركة لمؤسسته ليعكس معيار

أكثر إنسانية و عدالة لتمكين المدير و الأتباع من الوصول إلى مجموعة من القيم الأخلاقية أقوى و أعلى

من القيم السابقة (Northouse, 2001 : 188)

تدعو القيادة التحولية إلى التغيير و التطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات و التحديات في البيئتين

الداخلية و الخارجية، و يتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحولية بثلاث فعاليات أساسية هي :

1. توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء و الوحدات

في المنظمة .

2. إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد و حديث من قبل المعنيين في المنظمة .

3. توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء أكان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية

أم المالية ، التسويقية أو الإدارية .

و انطلاقا. من الأفكار أعلاه يشير (Tichy & Devanna, 1990 : 187) أن مفهوم القيادة التحولية لا زال

يكتنفه بعض الغموض مما جعل بعض الدراسات تحاول تعريف مفهوم القيادة التحولية بأنها القدرة على مواءمة

الوسائل مع الغايات و تشكيل و إعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة ، هذا النمط القيادي يقوم

على إدراك جوهر الحاجات الظاهرة و الكامنة للمرؤوسين و العمل على إشباع تلك الحاجات و استثمار أقصى

طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود. و من هذا المنطلق. فإن القائد التحولي يسعى إلى زيادة وعي

مرؤوسيه باحتياجاتهم ، و تحويل هذا الوعي إلى آمال و توقعات بالتالي تتولد لديهم الدافعية لإشباع تلك الحاجات

فيما يتعلق بإدراك و تحقيق الذات في حياتهم العملية .

و يرى (Trafino, 2000 : 233) أن القيادة التحولية تهتم بمدى سعي القائد التحولي إلى الارتقاء

بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز و التطوير الذاتي و العمل على تنمية و تطوير الجماعات و المنظمة ككل. و

هناك من يرى القيادة التحويلية بأنها التفاعل بين القادة و المرؤوسين المؤدي إلى رفع التحفيز و الارتقاء إلى أعلى المستويات و تجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة .(Kark, et.al , 2003 : 247) و تعني القيادة التحويلية من وجهة نظر (Rafferty & Griffin , 2004 : 330) استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات و يحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي .

و من جانب آخر، يميل المفكرون إلى اعتبار القيادة التحويلية نتيجة .للتطوع و الممارسات القيادية التي أدت إلى تطوير القائد الإداري لذاته و أدائه و تعامله مع التغيرات العالمية المعاصرة، إلى أن أطلق عليه القائد التحويلي ، و هو ذلك الذي يرفع من مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز و التنمية الذاتية و يروج لعملية تنمية و تطوير المجموعات و المنظمات و يستثير في أتباعه الهمم العالية و الوعي بالقضايا العالمية الرئيسة في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم (الهواري ، 1999 : 147) .

و أخيرا، ينظر (Conger , 2002 : 47) للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و إبداعيا تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة .

إن القيادة التحويلية تدعم و تضع قيما . للمنظمة ، و تحدث تغييرات في ثقافتها و معتقداتها و تسهم في وضع معايير للأداء ضمن نسق متكامل و مترابط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية و الخارجية 1991 : 9

(Avolio ,). فالمنظمات المعاصرة ديناميكية في جوهرها ، فحاجات و رغبات العاملين و المتعاملين فيها متجددة و متغيرة مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائص و قيما و معتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية بحيث تكون قادرة على

التوظيف الفاعل للموارد والتقنيات و نظم المعلومات و قيادة المنظمة في ظروف و مناخات تنافسية ، فالمنظمات الفاعلة هي

المنظمات التي تتحلى بالمرونة و الابتكار و تعتمد استراتيجيات واضحة للتغيير والتميز- (Bass & Avolio , 1992 : 22)

(- .

قدم (Bass , 1985) في منتصف الثمانينيات نسخة موسعة و منقحة للقيادة التحويلية تعتمد على الأعمال

السابقة التي قدمها (Burns) (House , 1976 , 1978) و لكنها لا تتسجم تماما معهما، فقد وسع

(Bass, 1985) في مدخله من عمل (Burns, 1978) حيث أعطى المزيد من الاهتمام لحاجات الأتباع و ليس

لحاجات القادة، و ذلك من خلال اقتراح أن القيادة التحويلية يمكن أن تتطبق على المواقف التي ليست مخرجاتها

إيجابية. و من خلال النظر إلى القيادة التبادلية التحويلية كسلسلة متصلة واحدة و ليست كسلسلتين منفصلتين

. (Yammarino , 1993 : 379-382) و لقد وسع (Bass , 1985) أيضا من عمل

(House , 1976) بإعطاء مزيد من الاهتمام للعناصر العاطفية و الأصول الكاريزمية من خلال القول: ان الكاريزما تعد

شرطا ضروريا و لكن ليس كافيا للقيادة التحويلية (Yammarino , 1993).

و يفيد (Bass , 1985) بأن القيادة التحويلية تحفز الأتباع على بذل أكثر مما هو متوقع من خلال القيام بما

يأتي :

1. رفع مستوى وعي الأتباع بأهمية و قيمة الأهداف المحددة و المثالية .
2. حث الأتباع على تغليب مصلحة الفريق أو المنظمة على مصالحهم الشخصية .
3. تحفيز الأتباع للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى .

و يورد (Leithwood, 1992 : 17-21) أن القيادة التحويلية تعمل على :

1. تطوير أداء العاملين بالمنظمة، و تحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، و تشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، و التقليل من عزلتهم المهنية، و تدعم التغييرات الثقافية تضع معايير موضوعية لقياس الأداء، و ترسخ الثقافة المهنية .
2. تجعل من العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، و تحفزهم على الانخراط في أنشطة جديدة و بذل الجهود الإضافية لتحقيق رسالة المنظمة و أهدافها .
3. تشرك العاملين في وضع الأهداف و الرؤية المستقبلية للمنظمة، و تساعد على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، و تجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام .
4. تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات و الصلاحيات و تضع مامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقق، و ترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على التميز و الإبداع .
5. تقدم توضيحات مفصلة لواجبات و مهمات كافة العاملين في المنظمة و تشركهم في صناعة القرارات التنظيمية، و تقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم و ميولهم و قدراتهم .
6. تتحسس حاجات العاملين و المتعاملين و تسعى جاهدةً لإشباعها، و تستجيب بفاعلية لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير .

إن القادة التحويليين يمتلكون رؤية جماعية واضحة يعملون على تحقيقها من خلال تواصلهم مع العاملين، ويتصرفون

كنماذج يحتذى بها، و يلهمون تابعيهم ليضعوا المصالح العامة فوق مصالحهم الشخصية، كما أنهم يحفزون العاملين و

يشجعونهم على الإبداع و هم بذلك يتحملون المسؤولية و المخاطر الناشئة عن إنجاز المهمات، فالقائد التحويلي يحفز العاملين على إتباع الطرق المناسبة لإنجاز المهمات الوظيفية، و يشركهم في صناعة القرارات و يمكنهم من مزولة بعض الصلاحيات لتدريبهم على القيادة. في هذا الصدد يؤكد. : (Junga , - et..al 526,- 2003) - أن القائد التحويلي يوزع الصلاحيات و يتصرف بوصفه قائدا لفريق عمل متناغم يسعى جاهدا للإبداع لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

ابعاد القيادة التحويلية

اشتملت استبانة القيادة متعددة العوامل MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire التي

وضعها (Bass1985) على خمسة أبعاد للقيادة التحويلية على النحو الآتي :

1. الكاريزما Charisma (الجاذبية أو التأثير المثالي) ، حيث يقوم القائد بغرس الكبرياء في نفوس العاملين، و

ترتيب أولويات المهمات و تحديد الواجبات الأكثر أهمية، و نشر الإحساس برسالة المنظمة. فالقائد يضع المعنى أو

المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح رؤية وأفكار

عن مستقبل المنظمة. فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية

مهنية مصقولة تحدث تأثيرا و تترك انطبعا واضحا لدى العاملين،(Kent , et..al 2001: 221-230)

ويعرف (Northouse ،2001 :193) الكاريزما بالتأثير المثالي، فهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدوار

نموذجية لأتباعهم، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جدا للسلوك

الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليه للقيام بالشئ الصحيح يكن لهم الأتباع احتراما عظيما، وغالبا ما يثقون فبهم إلى

حد بعيد ويزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة، إذ يصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون باتباع الرؤى التي يطرحونها.

ويشير (Woods، 2003) أن التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، حيث ينظر العاملون لهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، كذلك فإن سلوك القائد ممارسته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه.

2. الاعتبارية الفردية Individualized Consideration، وذلك بتفويض الصلاحيات لهم وتمكينهم من

ممارستها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق

الفردية بينهم. ويضيف: (Northouse 194, 2001) أن هذا العامل يمثل القادة الذين يوفر المناخ المساند

الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، و يتصرف القادة كالمدرسين و المستشارين في أثناء محاولتهم

مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذاتهم فهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من

خلال التحديات الشخصية. و يرى (Krishnan, 1998 :21-27) أن كثيرا من القادة لا يؤثرون على الآخرين

بهدف تغيير سلوكهم فحسب بل لأسباب محددة لديهم بهدف دفعهم لإنجاز الأدوار المنوطة بهم بشكل أفضل.

وقد حاول بعض الباحثين تصنيف التأثير إلى مستويات بناء على مقدرة القائد و دوره في إقناع و استرضاء العاملين

معه، فقد يكون التأثير باستخدام الأسلوب الاستقرائي القائم على تعرف حاجات العاملين و قد يتم باستخدام استراتيجية

التحكم القائم على الانصياع للأوامر وضع معايير و مواعيد صارمة لإنجاز المهمات و الضغط المستمر على

العاملين لتحقيق الأداء المطلوب، كما توجد استراتيجية التآلف التي تشير إلى محاولات القائد بناء تحالف مع العاملين

و إشعارهم بأهميتهم و تأسيس روابط صداقة معهم و الثناء على جهدهم، كما قد يطبق القائد استراتيجية المنطق

التي تعتمد على استخدام العقل و التفكير لإقناع الآخرين بأهمية إنجازهم لأدوارهم الوظيفية

3. الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation تعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل

المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف (1988: 695-702)

(Hater & Bass)

وقد أطلق (Northouse، 2001: 193) على هذا البعد " الدافعية الإلهامية "، فيصف هذا البعد القادة الذين

يحددون الأتباع بتوقعات عالية و يلهمونهم من خلال تحفيزهم ليلتزموا بالرؤية المشتركة للمنظمة، فعند تطبيق هذه

الرؤية يستخدم القادة الرموز و التودد العاطفي لتركيز جهود الأتباع من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال

اهتمامهم الذاتي، و هذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، و من الأمثلة على هذا البعد مدير المبيعات و ذلك من

خلال تحفيزه لموظفيه من خلال الكلمات و العبارات التشجيعية لتطوير مستقبل شركتهم. وأيضا يقصد بها إثارة

العاملين لجعلهم أكثر وعيا بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداءات التي تفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال

التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم هذا يعني أن القائد يمارس

من خلال هذا البعد أساليب النقص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة (27-28)

(Krishnan،1998: 21). فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر

في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل المشكلات بطرق

جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية. فالقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم

العاملين وقيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي. إن التحفيز الفكري يعد ضروريا وخاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة كما أنه يعد ضروريا في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين. تعليميا عاليا حيث أشارت نتائج البحوث إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والمساهمة الفاعلة في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم بمشاركة العاملين ومساهماتهم والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي و تعمق التزامهم و ولأئهم للمنظمة (Avolio , et..al, 1991 :9-16).

4. التحفيز Motivation لقد تم تطوير هذه الأبعاد من خلال توسيع المؤشرات الدالة على كل بعد، فقد عمل (Avolio, 1991) على إضافة بعد آخر جديد للأبعاد التي أشار إليها (Bass, 1985) و هو بعد التحفيز، حيث يعرف (Woods, 2003) التحفيز بأنه " إثارة المشاعر و العواطف لدى العاملين للعمل و الحركة ، و القيادة الإلهامية و الرؤية و الروحانية وعقيدة القائد و إيمانه ". و يؤكد (Avolio , et .. al, 1991 : 12) أن بعض الباحثين ينظرون للقيادة المحفزة كشيء غير قابل للبحث، باعتبار أن التحفيز هو من خصائص القائد الفطرية، بمعنى أن الكاريزما هي نوع من الموهبة التي لا يتم اكتسابها أو تغييرها، لذلك كان الاتجاه السائد يقضي بضرورة التعامل مع خصائص القائد الأكثر واقعية. إن التركيز المعاصر على القيادة التحويلية يعاني من مشكلات ذات صلة بالتحفيز، ففي الوقت الذي يكون فيه التحفيز ملحوظا وشائعا في مستويات الإدارة العليا للمنظمة، فإن قيادات القاعدة قد تكون لديهم درجات معينة من التحفيز الملهم من وجهة نظر العاملين لهم بعكس الاعتقاد الذي كان سائدا والذي يقتصر عملية التحفيز في مستويات الإدارة العليا، فقد يعمل قادة المستويات الوسطى على تحفيز العاملين وتطوير

مهاراتهم، وتحديد أدوارهم وتنميط الأدوار لقادة ملهمين آخرين، وهذه الإجراءات تعمل على إلهام العاملين و إمكانية

تحقيق ذلك تحدث و لو جزئيا من خلال الاهتمام المزدوج بتقدير الأفراد و تحفيزهم، و هذا السلوك يدعم المقدرة

الإلهامية لدى القائد لكونه يجعل العاملين يشعرون بقيمتهم و يدعم ثقتهم بأنفسهم و إحساسهم بأن قائدهم يستطيع

التغلب على العقبات، و بوسعه تقديم العون والمساعدة لهم لمواجهة تحديات العمل المتوقعة. و يطلق (194 :

Northouse, 2001) على هذا البعد " الحفز الذهني " و يشير إلى القيادة التي تعمل على تحفيز الأتباع ليكونوا

مبدعين ومبتكرين ومتحدين لمعتقداتهم و لقيمهم للمعتقدات التي يتبناها القائد و المنظمة، و هذا النوع من القيادة

يساند الموظفين في محاولتهم لتبني أساليب و طرق جديدة، و يطور أساليب مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية،

و ينمي تفكير الأتباع للاعتماد على أنفسهم لحل المشكلات التي يواجهونها .

5. التمكين Empowerment هو أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية التي أضافها

(Avolio, 1999)، و الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها

للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء و مشاكلهم و

احتياجاتهم و يتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجه إلى قيادة

تؤمن بالمشاركة و التشاور . إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة

والمحافظة عليها . يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد رؤوسهم بالطاقة و الإلهام

لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب و المكافآت،

فالقائدات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة و تهيئة الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها

يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تلك الرؤى بجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفعالية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass&Avolio, 1993 : 49-52) و تتميز القيادات التي لديها توقعات و طموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين و تحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

و يحدد (Hetland & Sandal, 2003 : 147-170) ست خصائص للقائد التحويلي و ذلك على النحو لآتي:

1. القدرة على التركيز والانتباه: يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.

2. تحمل المخاطرة: يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة و الغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة و يرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى لو كانت مؤلمة، و يكشف الحقيقة للآخرين حتى و لو لم يريدوا سماعها و لا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلا

3. الثقة بالنفس والآخرين: يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيدا عن التسلط

والديكتاتورية، فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين والعمل على

تمكينهم Empowerment عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم مشاركتهم في عملية صنع

القرارات، وغالبا ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد

بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز

والعقوبات.

4. احترام الذات: يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم و المثل الأساسية و التي في ضوئها تتشكل أقواله

و سلوكه و تصرفاته، و يؤمن دائما بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع

الأفعال يولد الثقة و الاحترام و التقدير و الولاء عند الآخرين و هو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم

بعملية التغيير، بل إن كثيرا من جهوده تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

5. القدرة على الاتصال: يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل

على ترجمة تصوراته إلى واقع، وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في

ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

6. الإحساس بالآخرين: يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل

على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، كما أنه يعمل على إيجاد درجة عالية من

الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها

إدارة المعرفة

يشهد العالم اليوم الكثير من المتغيرات و التطورات التي تؤثر بشكل مباشر على عمل منظمات الأعمال، و في هذه البيئة العالمية سريعة التغير و خاصة بعد الحرب العالمية الثانية جاء المفهوم الاقتصادي بأن المعرفة عنصر استراتيجي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية ذات أهمية قصوى و داعما لها في مواكبة جميع تطورات بيئة عملها و تغيراته، و مواجهة شراسة المنافسين فيها، فيرى علماء الإدارة أن الفكر و المعرفة المتجددة و المبتكرة من أهم وسائل نجاح المنظمات سواء أكانت خاصة أم عامة، و بغض النظر عن أهدافها و طبيعة عملها و نشاطها. أجبرت هذه الرؤية وهذا الفكر الإداري الحديث المنظمات أن تعيد تشكيل نفسها، كما وفرض عليها إعادة هندسة أعمالها لتواكب نموذج المنظمة المستند على المعرفة والتي نقوم بإنتاجها ونشرها

يرى (الصباغ، 2002: 7) أنه من المؤسف أن اهتمام معظم المنظمات يركز عملها فقط على مواردها المادية الملموسة تاركا موارد المعرفة التي تمتلكها بغير إدارة على الرغم من أهميتها.

وبناء على ما سبق يمكن القول: ان إدارة المعرفة تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها لأعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثماراتها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل التي تهدف إلى اكتساب وخلق المعرفة وذلك لغاية التحول إلى شركات تملك أرس المال الفكري وتبتعد عن الأعمال التقليدية (الملكاوي 67: 2006).

مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة

يعرف (Nonaka، 1991: 96) مفهوم المعرفة على أنها " الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو

الكيان على العمل الفعال ". و بهذا التعريف يكون التركيز على العمل الأداء الفعال، و يمكن للمعرفة أن

تسجل في أدمغة الأفراد و تعتبر هنا معرفة كامنة أن يتمخزنها في وثائق المنظمة فتعتبر هنا معرفة ظاهرة

وكذلك عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط نسبية تساعد في إيجاد معنى لها،

ومزيج من الخبرات والقيم والحقائق التي تتمتع بمصادقية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميه، كما وتعتبر قوة

عالية وثروة في آن واحد و تأخذ المعرفة أهميتها في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، كما و تعتبر

المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، و أنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد

الوحيد الوافر الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار

جديدة بتكلفة منخفضة العلي (2005 : 26) .

ومن وجهة نظر (حسنية، 1998: 266) فإن المعرفة هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها

الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية، أو من خلال تجاربه السابقة التي قد توصله

إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة توجد المعرفة على شكل تعريفات أو نظريات أو فرضيات أو نماذج

وقياسات، كما أنها تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات

النظر والمفاهيم والبراعة (Ackerman, 2000: 186).

لإدارة المعرفة عدد كبير من المفاهيم التي حاولت أن تحدد معالمها بدقة فقد، عرفت على أنها

مجموعة من العمليات التي تتحكم و تخلق و تنشر و تستخدم المعرفة من قبل ممارسين لتزويدهم بالخلفية

النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها (1: 1999 - Newman) و يرى (2 :

Bertles, 1991) أن إدارة المعرفة هي إدارة المنظمات تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى

المنظمة، و هذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك مما يوفر التسهيلات لأعضاء

المنظمة

و من وجهة نظر (5 : 1998 , Ganter Group) ن إدارة المعرفة هي عملية تعزيز بناء مدخل

متكامل لتحديد و انتزاع موجودات المعلومات 5 لمشروع ما، و التشارك فيها تقييمها، و يرى (3 : 1997

Horder & Fearnley) أن إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة و الكفاءات و الخبرات المجمعة من

داخل وخارج المنظمة فهي تتضمن توليد المعرفة و نقلها بشكل منظم، بالإضافة إلى التعلم من أجل

استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة، وعرفت إدارة المعرفة بأنها الاستراتيجيات و التراكيب التي تعظم

من الموارد الفكرية و المعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة و تكنولوجية تتعلق بإيجاد و جمع

و مشاركة و إعادة تجميع و إعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة و

الفعالية الفردية و التعاون في عمل المعرفة و زيادة الابتكار و اتخاذ القرار (العلي ، 2005 : 26). 6

يرى (9: 2004 , Ghrziri & Awad) أن إدارة المعرفة هي التغيير المستمر و الموجه للمستقبل و

يتضمن العاملين بشكل أساسي، كما أنها نشاط موجه لخلق المعرفة عن طريق التعليم والتعلم وإعادة التعليم

والتعلم لضمان إحداث التغيير والتطوير المطلوب و بطريقة مخططة و مدروسة في المستويات التنظيمية كافة .

استند الاهتمام بالمعرفة وإدارتها (نجم، 2005: 23) إلى عاملين أساسيين هما :

أولاً: التطور الاقتصادي للدول المتقدمة نحو اقتصاد الخدمات منذ السبعينات من القرن الماضي التوجه نحو المزيد من الخدمات عالية التخصص وكثيفة المعرفة، وهذا يعني تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة .

ثانياً: تطور أنظمة الاتصال والتكنولوجيا التي أدت إلى وفرة في المعلومات وسهولة الحصول عليها، جمعها وتصنيفها وتوزيعها على نطاق واسع .

ويرى (نجم، 2005: 23) شركات اليوم تعمل للتحويل شيئاً فشيئاً نحو أن تكون شركات قائمة على

المعرفة وأن أكثر المهارات أهمية لدى المديرين تتمثل في مهاراتهم قدراتهم في إدارة هذه المعرفة حتى

الشركات التي تتعامل مع المنتجات المادية معنية بالمعرفة أيضاً، لأن ابتكار المنتجات والعمليات الجديدة

كأساس للتفوق على المنافسين، كما أن المعرفة نتيجة التعقيد في التكنولوجيا المستخدمة والتخصص في

إدارتها واستخدامها أصبحت هي الأكثر قدرة على إنشاء القيمة، وتوليد النقود بالنسبة للأفراد والشركات.

مما سبق، يمكننا أن نلاحظ أن هناك تعدد كبير في تعريفات إدارة المعرفة، وأنه لا يوجد تعريف

واحد وشامل وواسع و متفق عليه لإدارة المعرفة، فهناك اختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم واحد و محدد

لإدارة المعرفة، و ينظر بعضهم إليه على أنه يعبر عن حقل معرفي جديد لا ي ازل في مرحلة التطوير و

الاكتشاف (محبوب، 2004: 103)

إذن نستنتج في ضوء ذلك أنه يمكننا القول: ان إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من

قبل منظمة أو مؤسسة ما من اجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة

بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد و أقسام و وحدات المؤسسة بما يرفع

مستوى كفاءة اتخاذ القرارات و الأداء التنظيمي

وظائف إدارة المعرفة

قد صنف (Cortada & Woods,2003:171) أنشطة إدارة المعرفة ضمن أربعة محاور أساسية هي:

1. المحور الوظيفي الأول: و هو محور البنية التحتية و التوظيف، و هذا المحور يتعلق بدعم

أهداف إدارة المعرفة و الأنشطة الفردية والمنظمية، و السعي إلى توفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، و

توفير التسهيلات التكنولوجية .

2. المحور الوظيفي الثاني: و هو محور الوظائف العملياتية، و يتعلق هذا المحور بالحصول على

المعرفة اللازمة للعمليات، و ضبط هذه العمليات و التحكم بها و تنظيمها و توزيعها معالجتها .

3. المحور الوظيفي الثالث: و هو محور التحكم و الرقابة، و هذا المحور يتعلق بالأنشطة الرقابية

على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة، و دعم هذه الجهود و توجيهها في الاتجاه الذي يعظم دور إدارة

المعرفة و تأثيره على الأداء، و تجدد أنشطة هذا المحور في رؤيا المنظمة و أهدافها .

4. المحور الوظيفي الرابع: وهو محور فهم وإدراك قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة، أما الأنشطة

التي تتبع هذا المحور فتعمل على إبراز مستوى الرفع المعرفي، الذي بدوره يتحقق من تبني وتطبيق مدخل

إدارة المعرفة، وتظهر آثار الرفع المعرفي فيما تطرحه المنظمة في الأسواق من منتجات أسواء أكانت سلعاً

أو خدمات، وأيضاً في النظم والإجراءات المتبعة من قبل المنظمة.

ابعاد المعرفة

1. اكتساب المعرفة إن تكوين المعرفة أصبح من أهم السياسات الاستراتيجية لأي منظمة فهو الداعم

الأساسي للتعليم و الإبداع التنظيمي، وقد أكد على ذلك العالمان Nonaka96&

(Tackeuchi, 1995) حيث شددوا على مدى تعقيد هذه المهمة وأهميتها في نجاح واستمرارية المنظمة

على المدى البعيد، كما أن الكثير من الدراسات السابقة أبدت اهتماماً كبيراً بهذه المهمة و لكن في نطاق

محدود جداً و هو المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار النظرة الشاملة لهذه العملية، و التي تشمل العوامل

التنظيمية و البيئية للمنظمة و التي تؤثر بشكل مباشر على خلق و اكتساب المعرفة فيها .

كما يرى كل منهما أن هنالك عوامل مهمة جداً. في عملية خلق واكتساب المعرفة في أي منظمة

كانت، ومن أهم هذه العوامل المصدر والقدرة الاستيعابية والمقصود بالمصدر هو مصدر المعرفة التعاون أو

العلاقات الرسمية بين المنظمات مصدر مهم للمعرفة كما يمكن اكتساب المعرفة أيضاً من خلال التبادل

غير الرسمي أو الاجتماعي بين الموظفين فهو مصدر غني بالمعرفة المفيدة للمنظمة، ويعتبر التفاعل بين

العاملين داخل المنظمة وجهات خارجها كالزبائن أو الموردين أو حتى المنافسين مصدر للمعرفة الضرورية للمنظمة.

ومن وجهة نظر (الملكاوي، 2006: 41-42) أن هناك دورة لاكتساب المعرفة أو حسب ما يسميه

بعضهم حياة المعرفة التي تمر بأربع مراحل هي :

• **النفاذ إلى مصادر المعرفة:** و تشير إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها

و استرجاعها و التواصل مع من يمتلكونها، و انتشار استخدام الشبكة العالمية (الانترنت) جعلت من السهل

الحصول على غالبية المعلومات و المعارف التي نريدها .

• **استيعاب المعرفة:** ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات و تبويبها وترشيحها و فهرستها و

استخلاص ما يمكن فيها من مفاهيم و أفكار محورية و من أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب

التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة و التنقيب عن المعرفة و هذه الوسائل تعتمد بشكل كبير على

الحاسوب الآلي الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف .

• **توظيف المعرفة:** وتشير إلى استخدام المعارف و تطبيقها في مجالات الحياة العامة في وصف المشاكل

و حلها، و تمثل نظم المعلومات بشكل عام و البرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي

تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية و تحقيق أعلى مردود ممكن .

• **توليد المعرفة:** وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة، أو نسخ معرفة قديمة

لتحل محلها معرفة جديدة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية

2. . تقاسم و نقل المعرفة يتبادل العامل : المعرفة بينهم سواء داخل أم خارج مكان العمل أو بين

أعضاء الفريق، و هذا التبادل هو الذي يحقق للشركة الميزة التنافسية، حيث أنه لا يكفي لشركة أن تنشئ

المعرفة فقط، بل عليها أن تتيح المناخ المناسب لتقاسم هذه المعرفة بين أف اردها، إن هذا التقاسم يعمل

على جعل الأف ارد العاملين في المنظمة يستفيدون من المعرفة المتاحة و المناسبة بالشكل الصحيح و في

الظروف و المواقف المناسبة في الوقت المناسب (نجم 2005 : 109) لكن في بعض المنظمات

يصطدم تقاسم المعرفة ببعض العقبات كالتي تتعلق بالتباعد بين أف ارد الشركة و كذلك عدم رغبة بعض

العاملين في تقاسم المعرفة لأسباب شخصية فالهرمية المتشددة تفقد العاملين أي فرصة لتقاسم ما يعرفونه

مع مديريهم والمسؤولين عنهم، مما يكون السبب في فقدان المعرفة في الشركة و تلاشيها، لذلك فإن على

أي شركة أن تضع خطة واضحة لتقاسم المعرفة بين الأفراد العاملين فيها، و أن تعمل على إتاحة المناخ

الملائم و توفير الإمكانيات المناسبة لذلك، و كمثال على ذلك، تعمل الشركات اليابانية على دعوة الأفراد

فيها إلى عشاء جماعي يضم جميع أفراد الشركة بمختلف مستوياتها الإدارية أو ذلك كأداة لثقافة تقاسم

المعرفة بين هؤلاء الأفراد، و هنالك شركات أخرى عملت على إنشاء قاعات المحادثة لتبادل الآراء

والأفكار .

من جانب آخر، أصبحت التكنولوجيا الحديثة من أهم وسائل تقاسم المعرفة في المنظمات فالشبكة

الداخلية (Intranet) تحقق تقاسما فوريا وواسعا بين العاملين في الشركة، أما الشبكة الخارجية

(Extranet) بين مجموعات العمل فهي وسيلة تقاسم للمعلومات والمعرفة بين الأطراف المشاركة فيها (نجم

(2005: 110)

3. . استخدام المعرفة إن المعرفة تأتي من العمل و كيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم و

الشرح، فالتعلم يأتي عن طريق التجريب و التطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها و على ضوء

ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول و أنه لا يوجد عمل بدون أخطاء و على الشركة

استيعاب ذلك، و تطبيق مفهوم التسامح كثافة تنظيمية لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، و

بذلك فإنها تستوجب الاحترام و الإعجاب و ليس الخوف، و أن نظام المعرفة الكفوء لا يكفي لضمان

النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم و أن القوة فيه تكمن في استخدامه. إن تطبيق المعرفة

أكثر أهمية من المعرفة نفسها، و لن تقود عمليات الإبداع و التخزين و التوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي

مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة خاصة في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية

للمنتجات و الخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت (العلي، 45 2005).

الأداء التنظيمي

لأداء يعد القاسم المشترك لجهود الأفراد العاملين داخل أية منظمة ، فالاتجاهات التقليدية في الإدارة

تتظر إلى الأداء المتميز من خلال توجه و إصرار على ممارسات إدارية و عملياتية تصب في تحسين

الأداء الكلي للشركة (William2002: 457)، أما التطور لحاصل في مفهوم الأداء التنظيمي فقد

أتى على عدة مراحل، سواء في الإطار الصناعي كشرركات أو منظمات أو دول، و الملحوظ أن هذا

التطور انصب أولاً على المؤشرات المالية فقط، وفق اعتبارات تأثرت بالظروف الاجتماعية و الإنسانية :

(Friedlob, et.al 2002 ، ثم أت بعد ذلك عدة محاولات لربط الأنشطة و العمليات و كذلك

المخرجات في تقييم أداء العمل (William 2002 : 460 ,)

يرى (Eccle, 1991 :131) أن الأداء هو العاكس الرئيسي لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و

يتفق معه كل من (Robins & Wiersema, 1995 : 278) في أن الأداء هو قدرة الشركة في

الوصول إلى أهدافها طويلة الأجل، أما: (Miller & Bromiley 1990 , 757) يعتقدان أن الأداء هو

محصلة قدرة المنظمة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط

لها. و من وجهة نظر (Wright , et.al , 1998 :259) فإن الأداء .يمثل الناتج المرغوب أو المراد

تحقيقه و الوصول إليه من .قبل المنظمة، مرتكزا فقط على الجوانب الإيجابية لنتائج الأداء، و مفترضا قدرة

المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، و بما أنه ينظر إلى الأداء على أنه الناتج لمختلف الأنشطة و

الأعمال التي تمارسها الشركة، فإن قياسه يتحدد نسبة للعوامل المؤثرة فيه و مدى قدرة المنظمة على تحقيق

أهدافها من خلاله .

يختلف الكثير من الباحثين والكتاب في تحديدهم لمجالات الأداء وطرق قياسها، فمنهم من ينظر إلى

أهداف أصحاب المصالح بوصفها مجالات رئيسة يجب على المنظمة قياسها كما يرى آخرون أن تحديد

مجالات الأداء يعود إلى ما تهتم به بعض إدارات المنظمات التي تمثل أولوياتها، وفيما يلي توضيح لهذه

المجالات :

1. مجالات الأداء المالي (الربحية) اتفق الكثير من الكتاب و الباحثين في استخدام مؤشرات الأداء

المالي في عملية قياس الأداء المؤسسي في مختلف منظمات الأعمال والشركات.

فقد أكد (Lynch 2003 : 376) أن الأداء المالي هو المقياس الأساسي لمدى نجاح

المنظمات، كما أن عدم تحقيق المنظمات و الشركات للأداء المالي المطلوب و الأساسي قد يهدد

بوجودها و استمراريتها، و يعبر (Hunt & Morgan1995 : 6) بقولهما: الأداء المالي

المتفوق و المتميز يعد هدف المنظمة الرئيس، و أن جميع الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن

تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي العالي و ضمن المنظور الاستراتيجي للأداء المالي

و يعتقد (Harrison & John1998 : 47 - 48) أن نتائج الأداء المالي يمكن استخدامه

كمؤشر رئيسي في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، و بحسب آراءهما يمكن للمديرين استخدام

هذه النتائج في تحديد مستوى الأداء الكلي للمنظمة. كما يؤكدان أيضا .

على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية للمنظمة، فالشركة التي تتمتع بأداء مالي

مرتفع تكون أكثر من غيرها قادرة على استغلال الفرص التي تتاح لها في مواجهة التحديات التي تواجهها

في بيئة عملها الخارجية كما أنها تتعرض لضغوطات أقل من قبل أصحاب المصالح والحقوق. و يؤكد

على ذلك أيضا (Waddock & Graves1997 : 306) عندما يعتبر ، أن الأداء المالي المتميز و

المرتفع يتيح للمنظمة الموارد المالية الكافية لاستغلال أي فرص استثمارية، و يساعدها على تلبية احتياجات

أصحاب المصالح و الحقوق .

ويحدد (182 : Thompson 1994) النسب المالية الأكثر ملائمة في قياس أداء المنظمة كالآتي :

العائد على صافي الموجودات، هامش الربح الصافي، هامش الربح الإجمالي و دوران صافي الموجودات،

في حين يرى (304 : David 2001) أن أهم هذه المؤشرات هي :

العائد على الاستثمار و نمو الموجودات، أما (241 – 240 : Wheelen & Hunger 2008) يعتقدان

بأن نسب العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية و عائد السهم الواحد هي المؤشرات الأكثر

ملائمة للاستخدام في قياس الأداء .

2. مجالات الأداء بالإضافة إلى المؤشرات المالية يعتمد أيضا على مقاييس و مؤشرات تشغيلية في

الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج الخدمة المقدمة أو الإنتاجية و غيرها من

المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء المنظمة، إن تضمين مقاييس الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة

الصورة الواقعية للأداء الذي تستطيع المؤشرات المالية إظهاره (804 : Venkatarman & 1986 ,

). Ramanjam

ومن وجهة نظر (324 – 323 : Macmenamin ، 1999) ان اعتماد المؤشرات و النسب المالية فقط

كأداة و مقاييس لتقييم أداء المنظمة، لا يعطي الرؤية المتكاملة حول الأداء الكلي لها، و أنه من الضروري

اعتماد أساليب غير مالية أيضا من أجل بناء نظام فعال لقياس الأداء الكلي للمنظمة. و يرى (23 :

Holbech 2005) بأنه إذا تم الاهتمام بالأداء الشامل والكلي للمنظمة من قبل المدير سيكون أكثر ميلا

لإيجاد التوازن بين الاهتمام المالي والعملياتي .

كما قدم (Kaplan & Norton Balance Scorecard 1992 : 71) ، (نظام وهو نظام يسمح

بقياس الأداء المالي و العملياتي للمنظمة، و تعزز هذه البطاقة المؤشرات المالية بمؤشرات عملياتية تتمحور

حول العملاء و العمليات الداخلية، و أنشطة التطوير و الإبداع في المنظمة بحيث يتم تعزيز الأداء

المستقبلي للشركة .

إن الإجماع التوصل لمفهوم محدد للأداء صعب جدا، بالرغم من الأبحاث و الدراسات التي تناولت هذا

الموضوع، فتعدد الأبعاد ضمن هذا الموضوع و استمرارية الشركات بالاهتمام بمختلف جوانبه يجعل من

الأداء موضوعا عميقا للبحث و الدراسة، و ذلك بسبب ارتباطه بمختلف المتغيرات البيئية الداخلية و

الخارجية المحيطة بالمنظمة (Armstrong 2006 : 7) .

و يؤكد (Hale 2004 : 13) أن الأداء التنظيمي مفهوم واسع، كما ان متغيراته محددة بقدر

تحدد و تطور أي من مكونات المنظمة، لذلك فإن الاختلاف حول موضوع الأداء أتي ناتجا من اختلاف

المعايير و المقاييس المعتمدة لقياس الأداء من قبل المديرين و المنظمات كما يرى بعض العلماء أن هذا

الاختلاف يعود إلى تنوع و تشعب أهداف قياس الأداء .

وتأكيدا على ذلك فقد تبنت الدراسة الحالية الجمع بين مؤشرات الأداء المالي والمتمثل بالربحية،

ومؤشرات الأداء العملياتي والمتمثل بالحصصة السوقية لقياس أداء المنظمة.

علاقة القيادة التحويلية وإدارة المعرفة بالأداء التنظيمي

أدت ظهور المداخل الجديدة في الفكر الإداري و التنظيمي إلى زيادة تركيز المنظمات على القيادة

الإدارية و إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء لهذه المنظمات. فالمنظمات المعاصرة ديناميكية في

جوهرها، فحاجات و رغبات العاملين و المتعاملين فيها متجددة :

متغيرة مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائص و قيما و معتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة

التقليدية، بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد و المعلومات - بكافة أنواعها - و قيادة

المنظمة في أجواء تنافسية، فالمنظمات الفاعلة هي المنظمات التي تتمتع بالمرونة و الابتكار و تعتمد

استراتيجيات واضحة للتميز (22 : Bass & Avolio 1992)

تهتم القيادة التحويلية - كأحد أحدث و أشمل المداخل القيادية - بعملية كيف أن قادة معنيين يكونون

قادرين على إلهام الأتباع لإنجاز مهمات عظيمة، و يؤكد هذا المدخل أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا و

يتكيفوا مع حاجات الأتباع و دوافعهم. و -يعرف القادة التحويليون من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم

دعاة للتغيير، فهم يعدون نماذج رائدة يحتذى بها، و هم قادرون على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة

للمنظمة، و يدعمون الأتباع من أجل تحقيق معايير أداء عالية من خلال معرفتهم بأساليب دعم و تحفيز

العاملين لديهم و استثارة الإبداع الكامن عندهم لتحقيق أهداف المنظمة و بالتالي الارتقاء بالمستوى

التنظيمي إلى أعلى المستويات، و هذا ما أكدته العديد من الدراسات على أهمية دور القيادة التحويلية. نمطا

و سلوكا على الأداء التنظيمي، و منهم على سبيل الذكر لا الحصر (Bass 1985 , Burns,1978),

(Tichy&Devanna,1986 . (216 - : Northouse , 2001) .

تؤثر إدارة المعرفة و بشكل كبير أيضا على الأداء التنظيمي، إذ تؤثر بشكل مباشر على الأداء

التنظيمي عند استخدام المعرفة في تطوير و ابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد و

الأرباح، و أيضا يظهر تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي عندما تتواءم استراتيجية إدارة المعرفة مع

استراتيجية الأعمال في المنظمة، و مثال على التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء العام للمنظمة،

تلك النتائج ذات العلاقة مع العوائد و الكلف و التي ترتبط مع رؤية المنظمة و استراتيجيتها. و أما التأثير

غير المباشر على الأداء التنظيمي فينتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة و

استراتيجيتها، أو مع العوائد والكلف، و مثال على ذلك، استعراض القيادة الواعية مع الصناعة التي بدورها

تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة (العلي ، 2005 : 282) .

إن الكثير من الدراسات التي اهتمت بإدارة المعرفة والقيادة التحويلية، كانت مجالات تطبيقها في بيئة

العمل الغربية، أما الدراسة الحالية فمجال تطبيقها في بيئة العمل.

منهجية وطرق البحث

تعتبر القيادة التحويلية من العوامل الحاسمة في تعزيز الابتكار وتحسين المعرفة في المؤسسات الحديثة.

لتحقيق فهم شامل حول تأثير هذا النوع من القيادة، يستند هذا البحث إلى منهجية علمية دقيقة تهدف إلى

تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى المعرفة وأداء الموظفين في منظمة معينة. يتمحور مجتمع

البحث حول الموظفين داخل المنظمة، حيث سيتم اختيار عينة عشوائية تتكون من 100 موظف، مما يضمن تمثيلاً دقيقاً لوجهات نظر العاملين.

تتضمن منهجية البحث استخدام أدوات متعددة لجمع البيانات، تشمل الاستبيانات والمقابلات، مما يساعد على توفير رؤية شاملة حول تأثير القيادة التحويلية على بيئة العمل. من خلال هذه المنهجية، يسعى البحث إلى تقديم نتائج دقيقة تساهم في تعزيز المعرفة الأكاديمية وتقديم توصيات عملية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

تصميم البحث

نوع البحث: هو بحث وصفي وتحليلي.

أسلوب البحث: يستخدم البحث الأسلوب الكمي من خلال استبيانات، بالإضافة إلى أسلوب نوعي من خلال المقابلات.

مجتمع البحث وعينة الدراسة

مجتمع البحث: يشمل الموظفين والمديرين في المنظمات المتوسطة والكبيرة.

حجم العينة: سيتم اختيار عينة عشوائية تتكون من 100-150 فرداً لضمان تمثيل جيد لمجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

الاستبيانات

تشتمل أدوات الدراسة على استبيانات الكترونية وورقية تتدمج المنطلقات النظرية للدراسة تشتمل يقيس مدى

استخدام خصائص القيادة التحويلية بين القادة، يقيم مستوى المعرفة داخل المنظمة، ويقيس فعالية الأداء

داخل المنظمة .

المقابلات

إجراء مقابلات مع مجموعة من القادة والموظفين لجمع بيانات نوعية حول التجارب والآراء، وذلك عن

طريق استخدام الأسئلة المفتوحة لتعميق الفهم حول تأثير القيادة على المعرفة والأداء.

حدود الدراسة :

الحدود الجغرافية: تشمل هذه الدراسة المنظمات داخل المملكة العربية السعودية بمختلف قطاعها الحكومي

والخاص.

الحدود الزمنية: بدأت هذه الدراسة في العام 2024 م

حدود العينة: عينة عشوائية تتكون من 100 الي 150 موظف، تمثل جميع فئات الموظفين، مثل

الاختلافات بين القطاعات (خاص، حكومي) والمستويات الإدارية المختلفة.

.Alavi , M. Leidner , D.L. (2001) . *Knowledge management and knowledge management system : conceptual foundation and research issues* , **MIS Quarterly**, 25(1): p.107-136 .

Alhashmi ,S. & Siddiqi ,J. & Akhgar , B. (2005) . *Knowledge management for business performance improvement ?* (On-Line), available: [.http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=670289](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=670289)

.Ackerman , M. (2000) . *The intellectual challenge : the gap between social & technical feasibility human computer inter action* , Vol : 15 .

.Aminuddin , Y. (1998) . *The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and coaches job satisfaction : a field study* , Canada , Physical Educator , 55 (4) : p. 170 – 174 .

.Armstrong , M. (2006) . *Performance management : key strategies and practical guidelines* , third edition , Kogan Page .

Avolio , B.J. & Bass , B.M. (1988) . Transformational leadership charisms and beyond . In J.G. Hunt , B.R.Baliga, H.P.Dachler,and C.A Schrieshein (Eds), *Emerging Leadership vistas* , p. 29-50 , Lexington, MA:Lexington.

.Avolio , B.J. & Gibbons , T.C. (1988) . *Developing transformational leaders : a life span approach* , in J.A. Conger , R.N. Kanungo , & Associates (Eds.) , *Charismatic Leadership : the elusive factor in organizational effectiveness* , p. 276-308 , San Francisco , Jossey-Bass .

.Avolio , B.J.& Waldman , D.A. & Yammarino , F.J. ,(1991) . *Leading in the 1990s : the four is of transformational leadership* , ***Journal of European Industrial Training*** , (15) : p. 9-16 .

.Avolio , B.J. (1994) . *The natural some antecedents to transformational leadership* , ***International Journal of Public Administration*** , 17 (9) : p. 1559-1581 .

10.Avolio , B.J. & Bass , B.M. & Junga , D.I. (1999) . *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire* , ***Journal of Occupational and Organizational Psychology*** , (72) : p. 441-462 .

.Backman , T. (2001) . *Creating business value from knowledge management* , In Ramon C. Barquin (Ed) , *knowledge management* , Verginia , Management Concept Vienna , p.54 .

.Bass , B.M. (1985) . *Leadership and performance beyond expectations* , New York , The Free Press .

.Bass , B.M. (1990) . *From transactional to transformational leadership : learning to share the vision* , ***Organizational Dynamics*** , 18

(3): p. 19-36 .

.Bass , B.M. (1999) . *Two decades of research and development in transformational leadership* ,**European Journal of Work and Organizational Psychology** , 8(1) : p. 9-32 .

.Bass , B.M. & Avolio , B.J. (1990) . *Transformational leadership development : manual for the multifactor leadership questionnaire* , Palo Alto C.A , Consulting Psychological Press .

.Bass , B.M. & Avolio , B.J. (1992) . *Developing transformational leadership : 1992 and beyond* ,
Journal of European Industrial Training , 14 (5) : p. 21-27 .

. Bass , B.M. & Avolio , B.J. (1993)
. *Transformational leadership : a response to critiques .*
*in M.M Chemmers & R.Ayman (Eds) , leadership theory and research , **Perspectives and Directions** , p. 49-88 , San Diego Academic Press .*

.Bass , B.M. & Avolio , B.J. (1994) . *The natural some antecedents to transformational leadership* ,**International Journal of Public Administration**, 17 (9) : p. 1559-1581 .

Hunt , S. & Morgan , R. (1995) . The comparative advantage theory of competition , **Journal of Marketing** , Vol.59 , April : 6 .

Jover , A.J.V. & Morales , V.J.G. & Montes , F.J.L. (2008) . The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation , ***British Journal of Management*** , Vol.19: p. 299-319 .

Judge , T.A. & Piccolo , R.F. (2004) . Transformational and transactional leadership : a meta-analytic test of their relative validity , ***Journal of Applied Psychology*** , (p. 755-768) .

Junga , D.D. & Chow , C.W. & Wu , A. (2003) . *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation : hypotheses and some preliminary findings* , ***The Leadership Quarterly*** , Vol.14 : p. 525-544 .

Junga , D.D. & Chow , C.W. & Wu , A. (2006) . ***Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Firm Innovation*** . (On-Line), available: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=921300.

Kaplan , R.S. & Norton , D.P. (1992) . The balanced scorecard- measures that drive performance , ***Harvard Business Review*** , 70 (1) .

Kark , R.B. & Gilad , C. (2003) . The two faces of transformational leadership : empowerment and dependency , ***Journal of Applied Psychology*** , 88 (2) : p. 247 .

Kent , T.C. & Azziz , A. (2001) . Four factors of transformational leadership behavior , ***Leader and Organizational Development Journal*** , 22 (6) : p. 221-230 .

Krishnan , V. (1998) . Influencing the transformational leadership :

strategies used by followers , ***International Association of Management***, 16 (1) : p. 21-27 .

Leithwood , K. (1992) . *Transformational leadership , where does it stand ?* ,Education Digest , 58 (3) : p. 17-21 .

Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*, New York, McGraw- Hill Book Company, p.183.

Lynch , R. (2003) . *Corporate strategy* , (4th ed) , Prentice-Hall , Inc .

Macmenamin , J. (1999) . *Financial management* , (1st ed) , Rout Ledge pub. : p. 323-324 .

McCall, H. & Arnold,V. & Sutton, S. (2008) . ***Use of Knowledge***

Management Systems and the Impact on the Acquisition of Explicit Knowledge . (On-Line), available:

Miller , K. & Bramiley , P. (1990) . Strategic risk and corporate performance : an analysis of alternative risk measure , ***Academy of Management Journal*** , 33 (4) : p. 757 .

Newman , B. & Conrad , K.W. (1994) . *The knowledge management theory papers* .

Nonaka , I. (1991) . The knowledge – creating company , ***Harvard Business Review*** , 68 (6) , Nov-Dec , (p. 96-104) .

Nonaka , I. & Takeuchi , H. (1995) . *The knowledge-creating company : how japanese companies create the dynamics of innovation* , Oxford University Press , New York .

Northouse , P.G. (2001) . *Leadership : theory and practice* ,(2nd ed) Sage Publications .

Pagan , N. (2008) . **Review of The Leadership Challenge –A Call**

For the Transformational Leader By Noel M.Tichy and David O.Ulrich.

(On-Line), available :

<http://userwww.sfsu.edu/~npagan/documents/leadership.pdf>
